

# Les enjeux éthiques dans les organisations modernes

## Ethical Issues in Modern Organizations

Eugène ENRIQUEZ

Volume 25, Number 1, Spring 1993

La gestion du social : ambiguïtés et paradoxes

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/001232ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/001232ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (print)

1492-1375 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

ENRIQUEZ, E. (1993). Les enjeux éthiques dans les organisations modernes. *Sociologie et sociétés*, 25(1), 25–38. <https://doi.org/10.7202/001232ar>

Article abstract

The reappearance of ethical concerns reflects the profound disquiet in our societies in the wake of the triumph of instrumental rationality, with its tendency of making human beings into manipulatable objects. This perversion of rationality finds its expression particularly in companies, in spite of the fact that they are attempting to integrate a concern for ethics into their functioning at this time. It can be observed that, in doing this, their goal is most frequently to develop a strong consensus around the ideals from which they take their inspiration, both from their members and from the social body as a whole. We must ask what are the real ethical issues that confront modern organizations. To this end, the ethics of conviction, of responsibility and of discussion are reviewed here. A fourth form of ethics, the ethics of finitude are considered. Can organizations make a place for this form of ethics? The question is in any case worth asking.

## Les enjeux éthiques dans les organisations modernes

EUGÈNE ENRIQUEZ

---

L'éthique, elle n'est pas un fiacre  
que l'on peut faire arrêter à son  
gré pour y monter ou en  
descendre suivant le cas.  
Max Weber

L'homme des civilisations tardives  
et de clarté déclinante sera, en  
gros, un individu plutôt débile.  
Nietzsche

Le terme *éthique*, autrefois réservé au labeur philosophique le plus rude et qui était pratiquement inconnu du grand public, a fait une entrée en force dans le langage et la pratique des organisations et des institutions modernes. L'utilisation inflationniste de cette notion peut être considérée, à première vue, comme relevant des effets de mode. Pourtant si on examine avec attention le mouvement de pensée et d'action qui donne à l'éthique une valeur cardinale, on ne peut manquer de se rendre compte qu'il est, d'une part, le signe d'un malaise profond affectant nos sociétés occidentales et, d'autre part, une tentative de traitement de ce dernier soit en tentant de transformer le symptôme en signe de guérison, soit en s'efforçant d'en découvrir les racines et les significations. Ce texte a pour but de montrer que seule cette seconde approche permet de comprendre les raisons pour lesquelles la question éthique est devenue une question centrale de notre temps et à quel point elle conditionne le futur.

### LE MALAISE DANS NOS SOCIÉTÉS ET L'ÉTHIQUE

Entrons dans le vif du sujet en affirmant que nos sociétés, ainsi que les institutions et les organisations qui les composent, n'apparaissent plus aux sujets individuels et collectifs comme étant *légitimes*. La défiance s'exerce aussi bien vis-à-vis de l'État, jugé incapable de proposer un grand dessein et d'assurer le développement économique et

social, que des principales institutions éducatives, thérapeutiques et carcérales qui assurent la régulation sociale dans son ensemble. Certes, ce processus de dépréciation ne signifie pas que toutes ces formes sociales sont totalement rejetées ; simplement elles ne semblent plus capables de remplir leur mission, à supposer qu'elles soient capables de définir cette dernière de manière précise.

Le malaise est général. Il est renforcé, suivant les auteurs, par la montée de l'individuation, et donc par le repli sur soi et sur les valeurs privées, par l'impossibilité de se représenter le futur et par le désir corrélatif de vivre intensément l'instant (culte de l'éphémère), par la formation de « niches écologiques » (Duvignaud, 1986) ou de « tribus » (Maffesoli, 1988) où les individus essaient de reconstruire des modes de sociabilité intense, jusqu'au moment où ces lieux ne sont plus en mesure de répondre à leur désir, par la perte du sens de la transcendance, par le clivage entre les sphères technico-économique, politique et culturelle (Bell, 1979)...

Pour notre part, nous pensons que l'étude de la rationalité occidentale et de son impact est susceptible d'éclairer la dynamique sociale actuelle. Affirmons donc d'emblée que la rationalité occidentale a triomphé dans le monde moderne sous sa forme perverse : la rationalité instrumentale<sup>1</sup>. L'essor de la raison s'est accompagné, au 18<sup>e</sup> siècle, de la renaissance de la passion et de la valeur accordée à celle-ci.

La raison triomphante ne peut s'instaurer sans effets pervers qu'en respectant la condition suivante : admettre qu'elle est capable de se mettre au service des passions les plus aberrantes ou alors, pour ne pas tomber dans ce travers, qu'elle doit être tempérée par la force du flux émotionnel. En effet, la raison est d'essence universaliste. L'individu raisonnant est donc une entité abstraite. Aucune distinction n'est observable entre les individus. Chaque être humain, en tant qu'être doué de raison, est (ou devrait être) strictement semblable aux autres. L'intériorité de chaque sujet, l'altérité irréductible d'autrui, la culture spécifique dans laquelle les sujets humains vivent et agissent n'ont pas à être pris en compte. C'est seulement la reconnaissance de la puissance des passions et d'intérêts différents ou divergents qui signale l'existence d'un *je* et d'un *tu*, d'une histoire particulière, d'une culture possédant ses traits singuliers.

Ainsi donc, si la passion est oubliée ou refoulée, le problème de l'altérité des hommes et des cultures est gommé. Or, pendant tout le 19<sup>e</sup> siècle, et plus encore au 20<sup>e</sup> siècle, on a opéré une dissociation très nette entre raison et passion ; le résultat ne s'est pas fait attendre : le monde créé a été celui où, au nom de la raison (et en son nom seul), peuvent se manifester les passions qui prennent un aspect d'autant plus délirant que le silence dans lequel elles opèrent (puisqu'elles n'ont pas droit de cité sur la place publique) laisse intacte leur puissance archaïque.

Nous pourrions faire le même diagnostic en ce qui concerne la passion dissociée de la raison. La passion finit dans la paranoïa, comme la raison dans la perversion. Mais laissons de côté la passion. Le fait massif du 20<sup>e</sup> siècle a été l'obligation, non seulement pour les sociétés occidentales mais pour toutes les sociétés qui ont adopté son mode de vie, de s'identifier pour pouvoir continuer leur développement ou simplement survivre à cette rationalité dissociée de la passion et négatrice de toute subjectivité. Il est nécessaire, toutefois, de rappeler que le triomphe de la raison est un élément indispensable à la fois à l'instauration du marché et à la construction démocratique. En effet, à partir du moment où l'individu est reconnu comme sujet de droit, il entre, en même temps, en compétition avec les autres qui peuvent faire prévaloir leur efficacité économique sur le marché des biens et des services ou leur volonté politique sur le marché des votes. La démocratie introduit un ordre instable qui aboutit toujours (en théorie) à la mise en place d'un régime harmonieux. Encore faut-il, pour qu'un tel projet se réalise, que la rationalité instrumentale soit subordonnée à la rationalité des fins. Autrement dit, que les citoyens puissent se

1. Dans un texte précédent : « L'identification comme processus d'intégration/exclusion » in S. MAPPA, *L'Europe des douze et les autres*, Karthala, 1992, nous avons analysé plus complètement les avatars de la rationalité occidentale.

demander *pourquoi* et non seulement *comment*. Or, la suprématie de la rationalité s'est traduite par celle du marché (et celle du capitalisme) sur les valeurs démocratiques.

À l'heure actuelle, ce modèle de la performance, qui fut pendant un temps en concurrence avec d'autres modèles (de l'honneur, du prestige, de la fidélité...) mais qui a caractérisé l'essor du capitalisme occidental, règne sans partage. On demande à chaque individu de devenir un battant, un héros, une personne « radar » capable de s'adapter à toutes les circonstances et on demande à des populations entières de n'avoir plus que la réussite économique et personnelle comme mot d'ordre. La conclusion est nette : ceux qui peuvent s'adapter à une société guidée par ces valeurs sont assurés d'être reconnus comme sujets et de participer comme citoyens au fonctionnement de la société. Les autres devront se contenter (dans les sociétés occidentales) de formes de travail subalterne ou encore finiront par appartenir à la catégorie des disqualifiés sociaux (assistés sociaux ou marginaux).

Certes, une seule détermination n'est jamais à l'œuvre. Il faudrait aussi se demander pour quelles raisons la perversion est devenue la forme privilégiée des rapports humains dans nos sociétés<sup>2</sup>. Il serait également nécessaire d'examiner en quoi la dynamique propre des institutions tend à accélérer chez leurs membres la montée d'un processus de dés-idéalisation. Néanmoins, l'essentiel a été dit. Un seul élément manque encore : pour que la raison instrumentale soit seule aux commandes, il est indispensable qu'apparaisse, en tant que nouvelle forme du sacré ou, pour le moins, en tant que nouveau modèle, l'institution où la raison instrumentale parle avec le plus de force, c'est-à-dire l'Entreprise. Tous les penseurs sont d'accord à l'heure actuelle pour dire que c'est l'Entreprise (même si elle emprunte la notion de performance au monde sportif) qui essaie d'imposer sa vision techniciste du devenir humain. Certes, celle-ci n'y parvient pas totalement et elle commence à être considérée comme un « colosse aux pieds d'argile » (Enriquez, 1991) qui s'est donné un rôle plus central dans la vie sociale que celui qu'elle peut, dans les faits, assumer.

L'entreprise, du fait même qu'elle a pour unique but d'obtenir des résultats *comptables* a introduit la mesure comme seul élément de différenciation des êtres. Seules importent les conduites comparables. Le chiffre devient le signe de l'excellence dans l'entreprise et, progressivement, dans l'ensemble des organisations.

Les conséquences de cette situation sont paradoxales :

1) L'entreprise, en portant à leur apogée les « valeurs » du capitalisme rationnel et instrumental, a grandement contribué à la primauté de la technique sur l'humain et tenté de faire de chaque être un pervers manipulateur qui ne se soucie de l'autre que s'il favorise l'assouvissement de ses désirs. On comprend alors que soient délaissées les institutions qui se réclament de la solidarité, de la sociabilité quand ce n'est pas d'une *libido* positive. Soit qu'elles semblent renvoyer à des « idées » désuètes (ex. : le bien commun, l'amour mutuel) qui ne peuvent avoir d'effets, puisque le résultat de leur application dans la réalité ne peut faire l'objet d'un examen comptable, soit encore qu'elles semblent incapables de susciter des passions brûlantes susceptibles de briser la muraille de la raison instrumentale (ex. : impossibilité de définir un grand dessein), soit enfin qu'elles sont tellement contaminées par le modèle de l'entreprise avec sa dimension inclusion/exclusion qu'elles ne peuvent plus susciter l'amour et l'adhésion.

À ce moment, l'entreprise (et le modèle qu'elle institue) semble avoir remporté la victoire, car elle a fait des êtres « humains » des êtres « techniques », autrement dit des purs producteurs et consommateurs, et a transformé les rapports sociaux en rapports entre marchandises.

2) Pourtant, force est de constater que l'entreprise, en s'efforçant de devenir l'Institution divine, est obligée de prendre en charge le « religieux » qui est le fondement même

2. Nous avons tenté d'analyser cette émergence de la perversion dans nos études, « Le pouvoir et la mort » (1973) et « Le gardien des clés » (1979), reproduites dans *Les figures du maître*, (Arcantère, 1991) ainsi que dans notre ouvrage *De la horde à l'État*, Paris, Gallimard, 1983.

de toute vie sociale. Elle va donc mobiliser les affects pour pouvoir apparaître comme un pôle idéalisé. Elle va tenter de donner satisfaction au narcissisme de chacun, en l'invitant à participer à la tâche grandiose que représente son développement ininterrompu.

Une telle évolution a une explication fort claire : si l'entreprise n'abritait en son sein que des individus cyniques, des pervers mâtinés d'hystériques (donc capables de séduction), elle risquerait chaque jour que chacun, au lieu de se conformer à l'Idéal de l'organisation, commence à s'opposer à ses règles de fonctionnement et mette ainsi l'organisation en danger de mort. Le triomphe de la technique se retournerait contre elle. Il devient donc urgent de rétablir la puissance des passions et des pulsions au seul bénéfice de l'entreprise qui devient alors le lieu de la socialisation et de l'amour mutuel (édification d'une culture d'entreprise).

3) Cependant le mouvement de la société vers la rationalité intégrale laisse des désirs insatisfaits. Nul ne peut être heureux à l'idée du destin de joueur de jeu d'échecs qui lui est promis. Non seulement parce qu'il est menacé de tout perdre (comme dans tous les jeux à somme nulle), mais parce qu'il sait que, même s'il gagne une ou plusieurs fois, il sera continuellement obligé de surmonter de nouvelles épreuves et que, gagnant d'un jour, il peut être le perdant d'un autre jour. Il sait aussi fort bien que ses performances anciennes ne seront pas comptées à son actif, mais à son *passif*, l'opinion commune étant « comme il était bien, dans le temps ». À ce jeu-là, tout le monde est, un jour ou l'autre, perdant. Seule l'Entreprise reste assurée de sa pérennité. Au demeurant les hommes résistent à l'instrumentalisation. Ce qui fait de chacun un être humain et social, c'est sa capacité à vivre en état de manque, à formuler de nouveaux désirs, à se laisser aller à son imagination créatrice, qui est à l'origine de toute réflexion et de tout projet, et à nouer avec autrui des relations qu'il devine, avec raison, comme étant essentielles à son intégrité et à sa vie mêmes. Aussi une loi sociologique bien établie, même si elle est continuellement occultée, veut-elle que toute action a *parfois* pour conséquence l'effet escompté et *toujours* l'effet inverse. Le capitalisme engendre un imaginaire social et des conduites capitalistes, mais il enfante également les utopies socialistes et le socialisme réel ; l'économie de marché est nécessaire à la démocratie, mais peut s'instaurer dans un régime dictatorial ; le « pouvoir aux soviets » donne naissance à un régime qui se prétend égalitaire, mais qui institue le totalitarisme ; etc. Il est donc normal qu'une société fondée sur la fonctionnalité et sur la rationalité éveille chez ses membres des désirs de spontanéité, d'actes gratuits, de temps perdu, de passions fortes et de convivialité et qu'une société axée sur la loi du profit et l'élimination des plus faibles fasse ressortir les exigences éthiques.

Ainsi une société perverse peut en même temps maintenir des conduites perverses, généraliser l'instrumentalisation des individus, tenter de les transformer en une « masse stagnante » (Canetti, 1960), où personne ne réalise son désir propre mais le désir présumé des autres et ne vit que par mimétisme, et, en même temps, par son *caractère excessif même*, cette société peut susciter chez ses membres la volonté d'instituer des conditions de vie où l'altérité de chacun serait pleinement reconnue et où (suivant l'expression d'O. Mongin, 1991) on passerait de « la peur de l'autre à la peur pour l'autre ».

### L'ÉTHIQUE AU SERVICE DES ORGANISATIONS

Il est intéressant de noter que les dirigeants des organisations (et en particulier des entreprises) ont bien compris cette évolution. Aussi manifestent-ils des soucis éthiques. Mais comme ils ont le désir de ne rien changer d'essentiel au fonctionnement social qui leur donne satisfaction en les maintenant aux postes de pouvoir, ils ont (nouvelle ruse de la raison instrumentale) voulu faire de l'éthique un moyen plus subtil au service d'une performance, jamais remise en question. Comme le dit le philosophe Alain Le Guyader, il s'agit moins d'éthique que d'une éthologie qui « emprunte ses canons à la science du comportement animal pour mettre en place des dispositifs de servitude volontaire assurant l'adhésion aux objectifs exclusifs de l'entreprise » (ajoutons : des organisations et des institutions ; voir Le Guyader, ronéotypé).

Puisqu'il s'agit d'une éthique travestie, il serait normal de la passer sous silence. Mais comme c'est pratiquement la seule qui ait droit de cité, comme elle s'étale dans les livres, articles, interviews, force est de la prendre en considération.

Elle fonctionne selon un double registre : le premier, sociétal ; le second, entrepreneurial, qui ont entre eux des liens profonds.

#### LE REGISTRE SOCIÉTAL

L'entreprise prototype de l'organisation moderne, nouveau sacré (temporaire), va essayer de donner un *sens* à la société pour pallier aux défaillances des autres institutions. Pour cela elle va promouvoir « une certaine image de l'homme debout, acteur, créateur, responsable » (déclaration du groupe de travail du CNPF (Faber, 1991), dans l'entreprise comme dans la société. Pour construire cet homme nouveau, l'entreprise doit devenir citoyenne, c'est-à-dire qu'elle va conduire des actions favorisant l'inscription des sujets à l'intérieur du corps social. Dans ce but plusieurs moyens sont mis en œuvre : développement du mécénat (ex. : Fondation Apple pour la diffusion des films d'art et d'essai), élaboration de produits favorisant la protection de l'environnement (l'entreprise se met au service de la nature qui est en train de devenir le nouveau sacré faisant l'unanimité), effort éducatif pour l'intégration des immigrés et aide au fonctionnement des universités et des grandes écoles, action en faveur des quartiers, direction de groupes sportifs ayant pour but non seulement l'amélioration des performances de l'équipe sportive mais également l'acquisition d'un nouveau prestige pour la cité (ex. : l'équipe de football olympique de Marseille)... inutile de continuer, la liste des activités prises en charge par les entreprises (et parfois par d'autres organisations) s'allonge chaque jour. Le point essentiel à souligner est le suivant : l'entreprise se met à diffuser une vision du devenir social (esthétique, convivial et dynamique), à utiliser les moyens pour le réaliser et, par voie de conséquence, à créer des héros positifs tels qu'elle les conçoit. Elle prend donc en charge non seulement le développement économique de la nation, mais son développement social, psychologique, civique. Aucun des domaines de la vie ne lui étant plus, *a priori*, interdit, elle se veut à « responsabilité illimitée » (Faber, 1991)<sup>3</sup>. C'est pourquoi certains auteurs ne craignent pas de dire qu'elle fait « main basse sur la Cité » et certains dirigeants d'entreprise rêvent d'avoir « un destin national ».

#### LE REGISTRE ENTREPRENEURIAL

À l'intérieur de l'entreprise il s'agit de faire en sorte que ses membres dans leur totalité (et non quelques-uns, comme dans le temps) se sentent partie prenante de l'organisation, aident à la construction d'un projet d'entreprise, adhèrent à la culture qui leur est proposée, remplacent leurs propres idéaux par l'idéal commun défini par l'entreprise et se soumettent aux processus de refoulement et de répression mis au point par l'organisation (Enriquez, 1972)<sup>4</sup>. L'Éthique semble, au départ, en dehors des préoccupations des dirigeants qui désirent essentiellement *mobiliser* les énergies. Mais une telle interprétation est trompeuse. Pour que les individus soient susceptibles de jouer leur rôle de héros positifs, il faut qu'ils soient des hommes de conviction, ayant le sens des responsabilités, bref, comme le dit le texte du CNPF déjà cité, qu'ils fassent preuve d'une « éthique de la conviction et d'une éthique de la responsabilité ». Si donc les hommes « debout, créateurs et... » ne croyaient pas profondément à leurs idées et ne se sentaient pas responsables de leur action vis-à-vis d'eux-mêmes, de l'organisation (et également de l'environnement), ils seraient bien capables de jouer un jeu individuel fatal à la survie de celle-ci. Or les organisations « nient la réalité du temps et de la mort » (Enriquez, 1972). Elles se veulent

3. L'auteur a avancé la notion d'entreprise « à responsabilité illimitée ».

4. Depuis ce texte, de nombreux auteurs ont essayé d'analyser les processus d'intégration et de soumission au vouloir de l'entreprise.

immortelles, même si elles savent bien qu'elles peuvent disparaître. Elles fonctionnent sous l'égide du *désaveu* (je sais bien mais quand même) qui les garde de la prise de conscience de leurs difficultés, de la finitude nécessairement attachée à leurs actions et *du défi au réel* (Enriquez, 1973). Elles ont donc un besoin vital de posséder en leur sein des individus capables de se sacrifier pour elles, hommes de devoir, de vertu et de *virtus* (la *virtus*, pour Machiavel, n'étant rien d'autre que la disposition au courage). Ces derniers doivent ainsi investir la totalité de leur *libido* dans l'organisation, non forcément parce qu'ils estiment pouvoir recevoir d'elle des satisfactions à la mesure des renoncements qu'ils ont acceptés, mais surtout parce qu'ils pensent que l'organisation mérite le *dévouement* qu'elle réclame.

Ces «êtres-pour-l'organisation» n'envisagent pas d'autre vie que celle procurée par l'organisation et ne recherchent pas d'autres pôles d'identification. Mais pour pouvoir provoquer un tel amour, ou tout au moins pour susciter un flux d'affectivité positive, l'entreprise doit pouvoir apparaître comme un *objet merveilleux*, susceptible de mettre en œuvre chez les individus des processus d'idéalisation. Or un objet n'est jamais *merveilleux* par définition. Pour qu'il devienne une *icône* ou une *idole* encore faut-il qu'il manifeste, lui aussi, quelques vertus. Ces vertus peuvent se manifester dans le monde des apparences. «Rien ne manque pour améliorer le climat interne de l'entreprise (SAS-Stockholm): piscine, club de sport, et même un petit orchestre de chambre». «Rien n'y manque (Challenger-Versailles) pour assurer le confort des 2 500 collaborateurs du groupe travaillant dans ces quelques 40 000 m<sup>2</sup> de bureaux. Salles de conférences modulaires, salon de coiffure, agences d'assurances et de voyages, kiosques à journaux, câblage intelligent, sans oublier le gymnase avec sauna, cabine de bronzage, etc.» (Bloch et Hababou cité par Faber, 1991). Effectivement, les organisations actuelles soignent leur *look*, non seulement pour améliorer leur image extérieure, mais surtout pour donner à leurs membres le sentiment d'être nourris, protégés, comblés de tous les bienfaits par elle. Pourtant ce n'est pas là l'aspect le plus important, même si c'est le plus spectaculaire. Les deux éléments centraux sont la gestion des ressources humaines et la répartition des responsabilités. Par ces moyens, les dirigeants veulent manifester la confiance qu'ils ont en l'être humain. Ils ne se rendent pas compte qu'ils utilisent un slogan de Staline, de sinistre mémoire: L'homme, le capital le plus précieux<sup>5</sup>. Ils ne perçoivent pas l'aspect directement instrumental de leur discours: les hommes sont gérés, traités (parfois mieux, parfois moins bien) comme des stocks dont il faut assurer la rentabilité, comme de la marchandise (parfois de mauvaise qualité: le terme de «dégraissage» en est le symptôme le plus évident), qu'il faut utiliser convenablement ou dont il faut savoir se débarrasser. De plus si les hommes sont considérés comme des *ressources* on ne voit pas bien par quel miracle ils seraient également perçus comme des personnalités autonomes, sujets de droit et sujets psychiques ayant leur mot à dire sur l'évolution de l'organisation comme de la société. Mais il est possible de masquer la connotation désagréable des termes gestion et ressources en soulignant que la demande faite à l'homme est d'être *responsable*. Or seul peut être responsable un sujet psychique, un sujet de droit. L'insistance sur la responsabilité serait la preuve de la prise en compte de l'homme dans toutes ses dimensions par l'organisation. Est oublié dans cette affirmation le fait que la responsabilité dont il s'agit est seulement une responsabilité *organisationnelle* (faire en sorte que la tâche effectuée favorise le développement de l'organisation, autrement dit que les buts atteints soient *transitifs* par rapport à un but ultime) et une responsabilité *technique* (mettre en œuvre les moyens les plus adéquats et la compétence la plus affirmée pour réaliser le travail, au moindre coût possible, et d'une manière excellente). La responsabilité *politique* (quelles sont les conséquences de l'action menée dans l'orientation de l'organisation compte tenu du rôle qu'elle joue dans la dynamique sociale?), la responsabilité *sociale* (les décisions prises favorisent-elles l'autonomie ou l'hétéronomie des autres membres de l'organisation?),

5. Plus on idéalise l'homme dans les mots, plus on le rabaisse dans les actes. Cet aphorisme, mille fois vérifié, devrait être reconnu comme une loi sociologique.

la responsabilité *civique* (quelle influence une action — ou une inaction — a-t-elle sur la possibilité de vie ou de survie des autres citoyens ?), la responsabilité *écologique* (quelles sont les incidences des conduites humaines sur le milieu naturel<sup>6</sup>, sur la faune, sur la flore et également sur les populations proches ou lointaines ?), la responsabilité *psychique* (quelle opinion — ou quel sentiment — chaque sujet peut-il formuler — ou ressentir — sur la valeur de ses actes, quelles que soient les sanctions positives ou négatives qu'il puisse encourir ?) ne sont pas prises en considération, la plupart du temps, quand des responsabilités sont assignées à des acteurs sociaux.

En fait, bien souvent, lorsque les hommes dans l'organisation sont désignés comme responsables, cela signifie seulement qu'ils sont obligés de *rendre compte* de leurs décisions et de la bonne marche de leurs services à leurs supérieurs et d'accepter le jugement de ceux-ci. Être responsable, c'est donc être la cible de toute sanction, tout en se voyant départi de toute possibilité d'évaluation de sa propre action. On comprend fort bien que certaines personnes n'assument pas ou même fuient les responsabilités qui leur sont confiées car elles ont bien saisi la logique de l'organisation : *tout responsable est un suspect constant et un coupable probable*.

Pourtant dans bien des cas l'entreprise parvient à faire croire à ses membres qu'elle est vertueuse, qu'elle tient compte des hommes, de leur avis et de leur vie et qu'elle peut donc être le pôle idéalisé par excellence. Elle y parvient en jouant sur la double référence des groupes et de l'individu :

- a) par la transformation de l'organisation — société en organisation — communauté;
- b) par la diffusion du culte de l'excellence qui donne satisfaction aux désirs narcissiques.

#### a) L'entreprise comme communauté

Depuis l'apparition de la théorie de la direction participative par objectifs, s'est imposée l'idée que l'entreprise n'était plus un système de rôles hiérarchisés édifié pour obtenir un certain travail et un certain profit, mais un lieu de coopération entre des membres, formant une équipe, attelée à atteindre un but commun et mue par le même idéal.

De ce fait, la représentation d'une organisation comme société, où les conduites humaines sont définies par des règles impératives et se produisent dans un monde de rapports formalisés, s'estompe pour laisser place à celle d'une communauté d'êtres fraternels, nouant des rapports conviviaux, responsables de leurs actes et désirant le bien commun.

Que les organisations n'aient jamais été des lieux uniquement formels, fonctionnels, impersonnels, les théoriciens le savent bien qui ont montré que même dans les bureaucraties les plus rigides existaient des rapports « informels », des regroupements fondés sur les affinités électives, sur la nécessité du travail, sur le contournement des règles, ou sur la défense collective. Toute organisation recèle en son sein des communautés variées, des micro-cultures et se constitue comme un lieu de vie et non comme un simple lieu de travail. Mais passer de ce constat à l'affirmation selon laquelle l'organisation est devenue une communauté fonctionnant sans un appareil de pouvoir séparé, instituant une certaine orientation et un style de vie déterminé, c'est faire fi de l'existence de strates différentes, remplissant des fonctions plus ou moins prestigieuses dans des rapports de consensus et de conflit.

Pourtant c'est bien cette idéologie qui est le fondement du management participatif. Et si des membres de l'organisation acceptent bien souvent celle-ci, c'est parce qu'elle énonce que l'organisation ne peut exister « sans que des individus se situent en tant que

6. S'il n'est pas question d'hyposier la nature puisque, mise à part (et encore !) la forêt amazonienne, toute nature est le produit des actions humaines (S. MOSCOVICI, 1968), il est évident que le problème « naturel » est enfin posé et devient une préoccupation de tous les dirigeants politiques et non seulement de quelques marginaux (cf. la conférence de Rio en 1992).



sujets humains c'est-à-dire en tant qu'acteurs devant s'exprimer, maîtres de leurs désirs et œuvrant affirmativement pour la réussite de l'ensemble» (Enriquez, 1991). Qu'il est difficile de résister à un tel appel d'autant que l'imaginaire social égalitaire de la communauté crée un monde de plénitude qui permet à chacun de croire que son besoin de réassurance personnelle sera assouvi!

#### b) Le culte de l'excellence

Un besoin d'autant plus vif que s'instaure le culte de l'excellence. Excellence, certes, des leaders charismatiques ou stratégiques qui favorisent l'identification à leur personne. Mais excellence également de tout un chacun puisque n'importe quel «homme sans qualités<sup>7</sup>» peut, à la condition de vouloir être performant à tout prix et donc de s'y dévouer cœur et âme, devenir un jour l'être excellent que les autres admireront et imiteront. Voici venu le temps de l'héroïsme pour tous! On admirera le brio de ce nouveau culte qui sait prendre avec une habileté sans pareille les individus au piège de leurs désirs narcissiques. Comment refuser d'être un héros, un homme capable de «sortir de la formation collective» (Freud, 1986), alors qu'un tel devenir est à la portée de n'importe qui? Le seul problème est qu'il est impossible que tout le monde soit vainqueur. Dans toute bataille, il existe des vainqueurs et des vaincus. Personne ne fera croire que dans les organisations seuls se jouent des jeux à somme non nulle où tout le monde doit gagner. Les cadavres, réels ou symboliques, accumulés depuis des générations attestent de la réalité souvent violente de la vie organisationnelle. De plus, la conception proposée du héros est fondamentalement fautive. L'homme héroïque a été, de tous temps, un être apte à penser de manière solitaire (ou avec quelques-uns) contre la pensée (ou plus exactement la *doxa*) grégaire de la «majorité compacte» (Ibsen)<sup>8</sup>, capable de prendre des risques («Mon travail à moi, j'y risque ma vie, et ma raison y a sombré à moitié»: ce sont les derniers mots écrits par Vincent Van Gogh à son frère Théo), cherchant le conflit et non la compromission, faisant montre de consistance (comme l'a bien vu S. Moscovici, 1971) et sachant qu'il ne doit attendre des autres, qui le suivront un jour, ni amour ni reconnaissance. On est bien loin de ces «héros portatifs» qui, comme l'avancait avec humour Andy Warhol, seront célèbres «un quart d'heure dans leur vie» car il faut laisser la place aux autres, héros «débiles» comme l'avait bien perçu Nietzsche. Enfin il ne faut pas oublier que le véritable héros, celui qui deviendra un père symbolique, provoquant l'identification et créateur de sujets allant vers l'autonomie, est marqué, un jour, *par l'échec ou la mort*. Moïse n'a pas vu la terre promise, le Christ a été crucifié, Mahomet a dû émigrer à Médine. De nos jours, plus prosaïquement, Churchill a été désavoué par les siens, De Gaulle a dû se retirer, Gandhi a été assassiné ainsi que Martin Luther King. Les faux héros qui meurent de leur belle mort (Staline, Mao) sont des personnes qui ont bâti leur empire et leur emprise sur le sang de leurs concitoyens.

On peut maintenant se rendre compte à quel point l'imaginaire de la communauté et de l'excellence est un imaginaire illusoire, dont le but est de faire des individus conformes, respectant l'idéal de l'organisation. À ce jeu, les individus perdent chaque fois qu'ils pensent gagner. Le seul vainqueur, c'est l'organisation qui reçoit ainsi un surcroît de légitimité, qui continue à se bercer de rêves d'immortalité et qui croit, de cette manière, pas être touchée par la crise qui affecte l'ensemble des institutions.

Or, comme cela a été indiqué plus haut, les organisations, malgré leur désir d'accéder au statut d'Institution divine, sont affectées, elles aussi, par la crise de la légitimité, et par la montée de l'individualisme pervers qui avait paru, au début, aller à leur secours et contribuer à leur succès. Les organisations, chaque fois qu'elles se nourrissent de victoires, sont près de l'échec. Après tout, la Roche tarpéienne était proche du Capitole. Il est

7. Titre du roman de R. MUSIL : *L'homme sans qualités*.

8. Expression d'H. Ibsen fréquemment citée par Freud, en particulier dans *L'homme Moïse*, *op. cit.*

des vérités qu'il est bon de redire inlassablement, car la vérité provoque une blessure narcissique et a toujours de la difficulté à se faire entendre.

### LES VÉRITABLES ENJEUX ÉTHIQUES

Si l'éthique ne peut se mettre au service des organisations, il n'empêche que les organisations modernes ne peuvent occulter le problème de l'éthique sous peine d'être abandonnées ou trahies par leurs membres, rendus plus pervers qu'elles-mêmes et se laissant aller au non sens de la vie puisque plus rien (aucune organisation, aucune doctrine) n'est capable de donner un sens à leur vie.

On a coutume, lorsqu'on évoque la question de l'éthique, de distinguer, depuis Max Weber, entre éthique de la conviction (dont Kant a donné la formulation la plus claire) et éthique de la responsabilité.

Il faut ajouter à celles-ci, si on tient compte de l'œuvre de J. Habermas, l'éthique de la discussion. Ces trois types d'éthique serviront de fil directeur au propos qui va suivre. On se demandera si l'élaboration d'une quatrième catégorie n'est pas nécessaire pour cerner véritablement les enjeux actuels.

L'éthique de la conviction est une éthique du tout ou rien. Il n'est pas question d'introduire des nuances. Si l'injonction est «de tendre l'autre joue», il faudra la tendre dans toutes circonstances. Si autrui ne doit jamais être traité comme un moyen mais comme une fin, cela signifie la récusation générale et définitive de toute tentative d'instrumentalisation des êtres humains. Ainsi une conviction ne se monnaie pas. En outre, cette éthique ne se préoccupe pas des conséquences des actes. Si «tendre l'autre joue» est donner le pouvoir aux puissances du mal, qu'importe! Elle ne s'intéresse qu'à la fin ultime. Aussi tous les moyens sont bons lorsqu'ils permettent d'atteindre la fin désirée.

Une telle éthique pose ainsi un problème bien évoqué par M. Weber: «Pour atteindre des fins "bonnes", nous sommes la plupart du temps obligés de compter avec, d'une part des moyens moralement malhonnêtes ou pour le moins dangereux, et d'autre part la possibilité ou encore l'éventualité des conséquences fâcheuses. Aucune éthique au monde ne peut dire, non plus, à quel moment et dans quelle mesure une fin moralement bonne justifie les moyens et les conséquences moralement dangereuses» (Weber, 1919, 1984, p.173). Pourtant, de telles préoccupations sont absentes chez les hommes de conviction. En effet, ce sont souvent, comme le dit Freud, «des illuminés, des visionnaires, des hommes souffrant d'illusion, des névrosés et des fous. [Ils] ont de tout temps joué un grand rôle dans l'histoire de l'humanité. De telles personnes ont exercé une influence profonde sur leur temps et sur les temps ultérieurs, ils ont donné l'impulsion à d'importants mouvements culturels et fait de grandes découvertes. Ils ont pu accomplir de tels exploits, d'une part grâce à la partie intacte de leur personnalité, c'est-à-dire malgré leur anomalie, mais d'autre part ce sont les traits pathologiques de leur caractère, leur développement unilatéral, le renforcement anormal de certains désirs, l'abandon sans critique et sans frein à un seul but qui leur donnent le pouvoir d'entraîner les autres dans leur sillage et de vaincre la résistance du monde» (Freud et Bulitt, 1990). De tels sujets d'exception choisissent leur voie et n'en changent pas. De ce fait, ils ne voient pas :

a) qu'en utilisant des moyens discutables ou en employant les mêmes moyens que les adversaires qu'ils combattent, ils ne peuvent atteindre la fin envisagée, celle-ci étant définitivement contaminée par *les moyens*. Ils ne veulent pas voir que ce qui importe dans le social, ce n'est pas l'intention, aussi louable soit-elle, mais *les moyens* qui imposent, toujours et partout, leur dictature. C'est pour cette raison que les révolutions, lorsqu'elles réussissent (la Révolution française, ne l'oublions pas, n'a pas réussi et c'est pour cela qu'elle constitue encore une référence), ne sont pas porteuses de «lendemain qui chantent» mais d'esclavage généralisé et de génocide. Les bienfaiteurs de l'humanité, quand ils ne se posent pas la question des moyens, en sont les fossoyeurs ;

b) en ne voulant pas poser la question des conséquences d'une action, les sujets d'exception ne peuvent prendre conscience de leurs erreurs d'appréciation et ils restent

obligés d'imputer les résultats non prévus à des coupables qu'ils choisissent. L'homme de conviction est un être qui crée sans difficulté des victimes boucs émissaires.

Et pourtant sans hommes de conviction, sans êtres mus par une « idée fixe », luttant contre vents et marées, croyant à l'incroyable, pensant que les montagnes peuvent se déplacer, se tapant la tête contre les murs avec la certitude de les faire tomber<sup>9</sup>, habités par une ferveur sacrée, le monde ne serait que « un long fleuve tranquille » et la vie, une succession d'instantanés monotones. Les grands hommes, pour devenir créateurs d'histoire (Enriquez, 1981), doivent bousculer cette dernière, quitte à échouer ou à être répudiés. Moïse, le Christ, Mahomet n'étaient pas des êtres tièdes, prêts à la compromission mais bien le contraire. À leur niveau les grands chefs d'entreprise sont faits du même bois. Le problème, c'est qu'on peut attendre de l'homme de conviction le meilleur comme le pire.

L'éthique de la responsabilité se présente autrement. Non que les hommes de conviction n'aient pas le sens des responsabilités. Bien au contraire, puisqu'ils prennent en charge la transformation du monde et savent que leurs actes seront un jour jugés. Mais ils ne choisissent pas leurs conduites en fonction de leur probabilité de réussite. Par contre, l'homme mû par une éthique de responsabilité estimera que les conséquences sont imputables à sa propre action, pour autant qu'il aura pu les prévoir (Weber, 1919, 1984, p. 192), et donc il se mettra dans la condition d'anticiper les résultats probables. L'homme « de responsabilité » est donc fondamentalement un « politique » sachant que le mieux est l'ennemi du bien et qui tient compte du contexte pour prendre les décisions acceptables par le plus grand nombre. L'éthique de la responsabilité est exigeante. En effet, comme il a été noté plus haut, l'homme a toujours des responsabilités diverses, responsabilité organisationnelle, technique, politique, sociale, civique, écologique, psychique, et il lui est difficile de les assumer toutes ensemble, d'autant que certaines peuvent présenter des aspects contradictoires (ex. : un agent du service du personnel tiendra compte de sa responsabilité technique et organisationnelle dans l'application du train de licenciement du personnel « en surnombre », au détriment de sa responsabilité sociale et civique). L'homme « de responsabilité » devra donc arbitrer entre les responsabilités qu'il assume et celles qu'il récuse. Il aura souvent tendance à tenir compte des responsabilités telles qu'elles sont définies par l'organisation. Il pourra, de ce fait, savoir exactement quelles sanctions positives ou négatives il est en droit de recevoir et se mettra dans une situation de sécurité maximale. Pourtant ce n'est pas si simple. De tout temps certains hommes ont fait prévaloir, par exemple, leur responsabilité sociale ou psychique sur leur responsabilité organisationnelle. Le problème est beaucoup plus aigu de nos jours, alors que les organisations sont plus complexes et formulent des demandes variées à leurs collaborateurs. L'émergence d'une exigence éthique dans l'organisation fait précisément que les responsabilités politique, civique, écologique, psychique doivent de plus en plus être assurées, non pas surtout parce que le dynamisme des organisations l'exige, mais parce qu'il est impossible à qui que ce soit de faire l'impasse à leur sujet, sous peine de voir triompher uniquement le cynisme pervers. Certes, la tentation du cynisme, de l'installation dans le non-sens et de l'individualisme égoïste existe — le début de ce texte l'a montré. Mais si elles investissaient tout le champ, l'organisation et la société n'auraient alors aucune légitimité. Toute autorité serait contestée, l'angoisse liée à la perte des repères prédominerait sans retenue, et la reconnaissance de soi et des autres deviendrait impossible.

C'est pour cela que les responsabilités se multiplient. Il n'est plus d'entreprises qui puissent, légitimement, se débarrasser de tout souci écologique. Il n'y a pas d'organisation où la préoccupation sociale (cf. en particulier les entreprises japonaises) est absente, etc.

Il est encore trop tôt pour dire quelle hiérarchie de responsabilités sera acceptée par notre société. Par contre, on peut avancer que l'établissement d'une telle hiérarchie est bien l'enjeu fondamental des luttes engagées par divers groupes sociaux et des conflits

9. Un auteur comme M. Crozier, particulièrement réservé quant aux actions démesurées, note quand même, avec humour, que parfois la tête n'est pas fracassée et que les murs se brisent (CROZIER et FRIEDBERG, 1986).

internes que doit traiter tout être humain. C'est pour cela que le thème de la responsabilité (en dehors de toute recherche de culpabilité) est devenu un terme central de nos sociétés, même si elles ne savent pas encore comment bien le traiter. De toutes manières, quelle que soit la liste, il est évident qu'un des problèmes essentiels auquel la société devra faire face concerne non seulement l'avenir mais également le passé. En effet, les sujets humains et sociaux ne sont pas seulement responsables vis-à-vis des générations futures du poids de leurs actions *présentes*, ils sont responsables aussi de la manière même dont ils traitent le passé, dont ils mémorisent l'histoire, l'acceptent et la déforment. Par exemple, l'occultation pendant près de 50 ans de la période de Vichy en France a favorisé l'éclosion du phénomène Le Pen et les succès du Front National, de la même manière que l'ignorance des crimes nazis en R.D.A. (les dirigeants affirmaient que les nazis venaient tous de la R.F.A.) a facilité l'implantation d'un néo-nazisme en Allemagne de l'Est. Le refoulé revient toujours (Freud l'avait énoncé avec force), et il revient avec d'autant plus de virulence que le refoulement avait été plus intense. On ne peut donc se vouloir responsable du présent et de l'avenir si on veut oublier le passé. Être responsable, c'est prendre en charge les dettes (et les créances) des générations passées pour ne pas tomber dans un mécanisme de répétition dont les générations futures n'auraient qu'à pâtir.

Avec J. Habermas s'est développée une éthique de la discussion. Cet auteur développe une position de l'intersubjectivité. Pour lui, il est essentiel que les hommes puissent échanger des arguments rationnels concernant leurs intérêts dans un espace public de libre discussion. Ainsi chacun est-il considéré comme un être autonome, doué de raison, qui peut donner son avis. De la discussion, dont seules les propriétés formelles sont définies, naîtront de nouvelles normes et des intérêts universalisables. Habermas résume sa pensée dans ces lignes : « La volonté formée de façon discursive peut être dite "rationnelle" parce que les propriétés formelles de la discussion et de la situation de délibération garantissent suffisamment qu'un consensus ne peut naître que sur des intérêts *universalisables*, interprétés de façon appropriée et j'entends par là des besoins *qui sont partagés de façon communicationnelle*. La barrière que représente un traitement décisionniste des questions pratiques est franchie dès qu'on demande à l'argumentation d'examiner le caractère *universalisable* des intérêts au lieu de se résigner devant le pluralisme en apparence impénétrable des valeurs ultimes (ou des actes de foi ou des attitudes) » (Habermas, 1978, p. 150).

Ce que présuppose cette position, c'est que l'éthique de la conviction (où chacun défend ses positions et n'en change pas) cèdera le pas à l'éthique de la discussion, où chacun pourra faire des concessions et où les normes créées seront acceptables par tout le monde. En effet, pour Habermas, toute norme valide « doit satisfaire la condition selon laquelle les suites et les effets secondaires qui, de manière prévisible, proviennent du fait que la norme a été universellement observée dans le dessein de satisfaire les intérêts de tout un chacun peuvent être acceptés sans contrainte par toutes les personnes concernées » (Habermas, 1987, p. 87).

On reconnaîtra dans la pensée d'Habermas une forte ressemblance avec la pensée psychosociologique en particulier avec celle d'un Lewin, la différence essentielle étant que le consensus obtenu ne se fera pas sur la base « des *contenus axiologiques* renvoyant aux convictions anthropologiques des parties prenantes mais sur celle d'un consensus obtenu sur les *termes procéduraux* d'un compromis entre ces convictions » (Ferry, 1991, p. 172). Pourtant, au-delà des différences, ce qui est central, c'est l'idée que si les sujets communiquent entre eux en respectant les exigences de validité du discours, à savoir que ce discours a un sens, exprime la recherche de la vérité, est sincère et fait montre de justesse normative, ils sont en mesure de pouvoir parvenir à se mettre d'accord et à aboutir à des solutions justes et efficaces. Certes, Habermas ne tombe pas dans l'utopie (d'ailleurs Lewin non plus) selon laquelle les individus parviendront toujours à formuler des intérêts universalisables. Ce qui lui semble essentiel, c'est de définir les conditions qui permettent à tous les êtres humains d'utiliser leur rationalité consensuelle et communicationnelle et donc d'exister en tant que tels.

Même si une telle perspective peut sembler refléter les tendances trop évidemment consensuelles de notre société et apparaître comme quelque peu suspecte, la rationalité sans passion pouvant devenir perverse, il faut admettre son intérêt, puisqu'elle rappelle l'éminente dignité de l'homme en tant qu'être capable de réflexion et capable de s'exprimer et de se confronter aux autres. Si cette perspective est moins originale qu'elle n'y paraît (Merleau-Ponty avait avancé, il y a longtemps, que l'objectivité venait de la subjectivité), elle nous fait du moins sentir l'impossibilité de la formulation d'une éthique non fondée sur la réciprocité. En cela elle nous fait mieux comprendre que la participation, dans les organisations comme dans la société, implique la prise en compte des idées de l'ensemble des sujets situés sur un plan d'égalité. Elle permet ainsi de congédier tous les types de manipulation.

Pourtant elle ne saurait pleinement être satisfaisante, car elle n'envisage pas les hommes dans leur aspect passionné, dans leurs intérêts totalement contradictoires et élimine les effets de la pulsion de mort dans les organisations et les institutions. Il est alors possible d'énoncer une quatrième forme d'éthique qui, provisoirement, sera nommée éthique de la *finitude*. Selon une telle conception, les conduites humaines seront définies :

a) par leur rôle dans la rigidité, l'homogénéisation et la *destruction* possible des structures et des hommes ou, au contraire, par leur spontanéité et leur capacité à favoriser le processus d'autonomisation ;

b) par leur capacité à rendre compte non seulement de l'activité de penser et du plaisir qui lui est attaché mais également des passions, des peurs, des souffrances, des limitations qui affectent toute vie ;

c) par leur aptitude et leur courage à accepter les blessures narcissiques, la finitude et la mortalité, de se soumettre au travail du deuil et de se confronter continuellement avec la pulsion de mort dans ses aspects auto- et allo-destructeurs.

D'autres termes auraient pu être utilisés, mais ce qu'ils évoquent sont contenus dans les trois premières formes d'éthique : le courage dans l'éthique de la conviction, le devenir des structures et des hommes dans l'éthique de la responsabilité, l'autonomie et la reconnaissance de l'altérité dans l'éthique de la discussion. Par contre, aucune des trois premières formes d'éthique n'envisage l'acceptation de l'impuissance, la prise de conscience des limites, la mise en cause de l'identité et du narcissisme de la mort, la prise en considération des conséquences néfastes sur le devenir du genre humain, la connivence de chacun avec la mort qu'il porte en lui et qu'il peut projeter sur les autres. C'est lorsque le sujet se situe à la fois comme porteur de vie et de mort, comme égoïste et altruiste, comme être de raison et de passion qu'il peut avoir des convictions fortes mais être capable d'en changer si dans l'échange il parvient à se transformer, à savoir donc penser seul et avec les autres, à se concevoir comme responsable sans être bridé par la peur des responsabilités, à faire passer ses idées (ou celles d'autrui qu'il a acceptées), en s'interrogeant sur leur déformation possible par le choix de certains moyens tout en sachant que les conséquences imprévues seront plus facilement au rendez-vous que les conséquences prévues. Un tel sujet est capable de sublimation, c'est-à-dire de se chercher lui-même dans les autres, et les autres en lui-même (Enriquez, 1990) dans une quête permanente de vérité.

Ainsi l'éthique de la finitude peut intégrer les trois premières formes d'éthique. Certes, chacune présente des caractéristiques non réductibles aux autres. Mais l'éthique de la finitude opère précisément un travail de transformation de ces caractéristiques pour les rendre pragmatiquement compatibles. C'est parce que l'homme a une idée de limites qu'il peut être un homme de conviction tout en acceptant d'entrer en communication avec les autres, c'est parce qu'il connaît les capacités mortifères des discussions qu'il les acceptera jusqu'au moment où il comprendra que la négociation qu'il mène constamment lui fait perdre son âme. C'est parce qu'il poursuit des objectifs et qu'il veut *vraiment* les réaliser (et non se contenter de les proclamer) qu'il sera particulièrement attentif au choix des méthodes pour les atteindre. Alors autonomie et hétéronomie ne s'opposeront pas mais se complèteront, de même que communication et solitude, force de la volonté et perception des contraintes.

Certes une telle éthique, qui devra, un jour, être formulée plus nettement, est particulièrement contraignante. Elle demande des hommes doués de passion sans laquelle l'imagination ne peut émerger, de jugement, sans lequel aucune réalisation n'est possible, de référence à un idéal, sans lequel le désir ne quitte pas sa forme archaïque, d'acceptation du réel et de ses obligations, sans lesquels les rêves les plus ambitieux se transforment en cauchemar collectif. Elle demande aussi aux organisations d'être un lieu d'où la manipulation serait bannie et où les efforts de tous à la construction de l'organisation et à l'édification du social seraient reconnus. Nous sommes encore loin du compte. Mais tant que les organisations préféreront des hommes qui les idéalisent à des hommes «de sublimation», elles continueront à construire sur du sable et à disparaître lentement, sans parvenir à saisir les raisons de leur mésaventure.

Eugène ENRIQUEZ  
Laboratoire de changement social  
Université Paris VII  
Tour centrale, p. 617  
2, Place Jussieu  
75251 Paris cedex 05

#### RÉSUMÉ

Le retour des préoccupations éthiques traduit le malaise profond de nos sociétés, malaise consécutif au triomphe de la rationalité instrumentale qui a tendance à faire des êtres humains des objets manipulables. Cette perversion de la rationalité s'exprime particulièrement dans les entreprises. Pourtant, de nos jours, celles-ci essaient d'intégrer un souci éthique dans leur fonctionnement. On peut constater que, ce faisant, elles ont pour but, le plus souvent, de développer un consensus profond autour des idéaux dont elles se réclament, aussi bien de la part de leurs membres que de l'ensemble du corps social. Aussi doit-on se demander quels sont les véritables enjeux éthiques auxquels sont confrontées les organisations modernes. Dans ce but sont passées en revue les éthiques de la conviction, de la responsabilité et de la discussion. Une quatrième forme d'éthique, l'éthique de la finitude, est envisagée. Les organisations peuvent-elles lui faire une place ? La question mérite, en tout cas, d'être posée.

#### SUMMARY

The reappearance of ethical concerns reflects the profound disquiet in our societies in the wake of the triumph of instrumental rationality, with its tendency of making human beings into manipulable objects. This perversion of rationality finds its expression particularly in companies, in spite of the fact that they are attempting to integrate a concern for ethics into their functioning at this time. It can be observed that, in doing this, their goal is most frequently to develop a strong consensus around the ideals from which they take their inspiration, both from their members and from the social body as a whole. We must ask what are the real ethical issues that confront modern organizations. To this end, the ethics of conviction, of responsibility and of discussion are reviewed here. A fourth form of ethics, the ethics of finitude are considered. Can organizations make a place for this form of ethics? The question is in any case worth asking.

#### RESUMEN

La vuelta de las preocupaciones éticas traduce el profundo malestar de nuestras sociedades consecutivo al triunfo de la racionalidad instrumental quien tiende a hacer de los seres humanos objetos manipulables. Esta pervisión de la racionalidad se expresa particularmente dentro de las empresas. A pesar de que éstas tratan, actualmente, de integrar la preocupación ética dentro de su funcionamiento. Se puede constatar que, haciendo esto, tienen como objetivo, la mayor parte de las veces, desarrollar un fuerte concenso alrededor de ideales que ellas consideran propios, de parte de sus miembros así como del conjunto del cuerpo social. Debemos también preguntarnos cuales son los verdaderos problemas éticos a los cuales se ven confrontadas las organizaciones modernas. Con este objeto se revisan las éticas de la convicción, de la responsabilidad y de la discusión. Se prevé una cuarta forma de ética, la ética de lo terminado. ¿ Las organizaciones pueden hacerle un lugar?. Es una pregunta que merece, en todo caso, de ser formulada.

## BIBLIOGRAPHIE

- BELL, D. (1979), *Les contradictions culturelles du capitalisme*, Paris, P.U.F.
- CANETTI, E. (1960), *Masse et Puissance*, Paris, Gallimard.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1986), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DUVIGNAUD, J. (1986), *La solidarité*, Paris, Fayard.
- ENRIQUEZ, E. (1972), « Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations », *Connexions*, n° 3, EPI.
- ENRIQUEZ, E. (1973), « Le pouvoir et la mort », reproduit dans Enriquez (1991), *Les Figures du maître*, Paris, L'Arcantère.
- ENRIQUEZ, E. (1979), « Le gardien des clés », reproduit dans Enriquez (1991), *Les Figures du maître*, Paris, L'Arcantère.
- ENRIQUEZ, E. (1981), « Individu, création et Histoire », *Connexions*, n° 44, EPI.
- ENRIQUEZ, E. (1983), *De la horde à l'État*, Paris, Gallimard.
- ENRIQUEZ, E. (1990), « Chemins vers l'autre, chemins vers soi », in S. Mappa, *Ambitions et illusions de la coopération Nord-Sud*, Paris, L'Harmattan.
- ENRIQUEZ, E. (1991), « L'entreprise comme lieu social : un colosse aux pieds d'argile », in R. Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Fondation nationale des sciences politiques.
- ENRIQUEZ, E. (1992), « L'identification comme processus d'intégration/exclusion », in S. Mappa, *L'Europe des douze et les autres*, Karthala.
- FABER, E. (1991), *Main basse sur la Cité*, Paris, Seuil.
- FERRY, L. (1991), *Les puissances de l'expérience*, Paris, Cerf.
- FREUD, S. (1986), *L'homme Moïse et la religion monothéiste*, nouvelle traduction, Paris, Gallimard.
- FREUD, S. et W.C. BULITT (1990), *Le Président Wilson*, traduction française, Paris, Payot.
- HABERMAS, J. (1978), *Raison et légitimité*, Paris, Payot.
- HABERMAS, J. (1987), *Morale et communication*, Paris, Cerf.
- LE GUYADER, A., « Éthique et autorité », texte ronéotypé.
- MAFFESOLI, M. (1988), *Le temps des tribus*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- MONGIN, O. (1991), *La peur du vide*, Paris, Seuil.
- MOSCOVICI, S. (1968), *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Paris, Flammarion.
- MOSCOVICI, S. (1971), *Psychologie des minorités actives*, Paris, Presses Universitaires de France.
- WEBER, M. (1984), *Le savant et le politique, 10/18, (première édition, 1919).*